

UDK: 338.2:005 (497.11)

POSLOVNA EKONOMIJA  
BUSINESS ECONOMICS

Godina XII

Broj 1

Str 33 - 53

doi: 10.5937/poseko13-17281

Originalni naučni rad

**dr Marija Lazarević Moravčević<sup>1</sup> docent**

Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

**Prof. dr Dejan Erić<sup>2</sup>**

Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

**dr Sandra Kamenković,<sup>3</sup> docent**

Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

## **UTICAJ POSLOVNOG OKRUŽENJA NA PERFORMANSE SEKTORA MSPP U SRBIJI\***

**SAŽETAK:** Predmet rada je analiza kvaliteta poslovnog okruženja u Republici Srbiji i sagledavanje njegovog uticaja na poslovne performanse malih i srednjih preduzeća (MSP) i preduzetnika (MSPP). Cilj rada je da se identifikuju kritični faktori iz eksternog okruženja koji imaju presudan uticaj na poslovanje MSPP, kao i da se istraži kako oni utiču na razvoj ovog sektora srpske privrede. Pored toga, u radu je učinjen pokušaj sagledavanja određenih faktora interne prirode (jakih i slabih strana) sa kojima se suočavaju pomenuti privredni subjekti u našoj zemlji. Uzimajući u obzir dejstvo identifikovanih egzogenih i endogenih faktora na poslovanje preduzeća, autori rada predlažu određena rešenja za unapređenje poslovanja MSPP.

---

<sup>1</sup> marija.lazarevic@bba.edu.rs

<sup>2</sup> dejan.eric@bba.edu.rs

<sup>3</sup> sandra.kamenkovic@bba.edu.rs

\* Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU; Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU OI 179015, III 47009

Ključni elementi modela se zasnivaju na adekvatnom i pravilnom dijagnostikovanju problema, uvažavanju elemenata strategijskog razmišljanja i kvalitetnoj implementaciji definisanih strategijskih odluka.

*Ključne reči:* poslovno okruženje, MSPP, interne slabosti, konkurentska prednost, strategijski menadžment.

## UVOD

Okruženje se najjednostavnije može definisati kao skup brojnih kontrolisanih, delimično kontrolisanih i nekontrolisanih faktora sa kojima se svaki privredni subjekt susreće i koji utiču direktno ili indirektno na njegovo poslovanje. U stručnoj literaturi, posebno iz oblasti strategijskog menadžmenta postoji više pristupa i klasifikacija okruženja. Svakako jedna od najpoznatijih i opšte prihvaćenih je ona koja pravi razliku između eksternog (opšteg i granskog) i internog okruženja.

Eksterno ili spoljašnje okruženje predstavlja širi poslovni ambijent i „milje” u kome bilo koja organizacija funkcioniše, ostvaruje svoju misiju, viziju i niz ciljeva. Ono se sastoji od niza faktora (političkih, ekonomskih, društvenih, ekoloških, tehnoloških, itd.) i činilaca (institucija, organizacija i pojedinaca) koji opredeljuju poslovanje i utiču na poslovne performanse. Kao dinamičan i otvoren sistem preduzeće je usmereno ka eksternom okruženju, pre svega zato što iz njega nabavlja inpute i na njemu realizuje svoje outpute. Mnogi faktori, naročito iz domena pravnog ili regulatornog okruženja značajno utiču na način organizovanja i poslovanja. Sa druge strane, faktori kao što su konkurencija, dobavljači, potrošači i drugi mogu da opredele ciljeve, strategije i u krajnjoj instanci ukupne poslovne rezultate.

Eksterno okruženje može da se posmatra kao opšte i gransko. Opšte je zajedničko za sve privredne organizacije u jednoj zemlji, dok je gransko vezano za sve subjekte koji posluju u jednoj privrednoj oblasti. Analiza faktora i činilaca eksternog okruženja je sastavni deo procesa strategijske analize i u okviru nje se koristi veći broj metoda i tehnika.

Sa druge strane, interno okruženje obuhvata faktore unutar same organizacije, pri čemu se tu mogu uključiti i različiti trendovi i događaji koji bitno opredeljuju kapacitete, sposobnosti i kompetencije organizacije (Williams, 2010, str. 53). Za razliku od eksternog okruženja, gde mnogi faktori nisu pod kontrolom menadžmenta preduzeća, interno okruženje obuhvata faktore nad kojima preduzeće ima uticaj i kontrolu. Najvažniji elementi internog okruženja su resursi, kompetencije, organizaciona struktura i organizaciona kultura.

U zavisnosti od faktora koji čine okruženje, njihove dinamičnosti i promenljivosti, kao i međusobnih uticaja, ono može biti manje ili više povoljno za razvoj poslovanja. Generalno stabilno okruženje sa manje promena i neizvesnosti je uvek povoljnije. Međutim, globalizacija, tehnološki napredak, velika naučna dostignuća i hiperkonkurencija stvaraju uslove visoko dinamičnog i teško predvidivog okruženja na svetskom nivou. Kvalitetno poslovno okruženje u jednoj zemlji pruža brojne mogućnosti, pozitivno deluje na osnivanje novih i razvoj postojećih preduzeća, jačanje konkurentske sposobnosti privrednih subjekata, priliv kapitala i sveukupni privredni rast i razvoj. Turbulentna, nestabilna i dinamična poslovna sredina stvara niz opasnosti, ograničenja i prepreka za ostvarivanje poslovnog uspeha.

U cilju sprovođenja kratke analize uticaja poslovnog okruženja na poslovne performanse sektora MSPP u Srbiji rad smo pored uvoda i zaključka strukturirali u četiri dela. U prvom delu ćemo dati kratku hronologiju razvoja poslovnog okruženja u Srbiji u poslednjih tridesetak godina. Drugi deo rada je posvećen sagledavanju stanja faktora eksternog okruženja na poslovanje MSPP u Srbiji. Analiza je zasnovana na dokumentima koje sastavljaju Svetska banka i Svetski ekonomski forum, uz uvažavanje dodatnih faktora. U trećem delu smo pokušali da identifikujemo neke od najvažnijih internih problema sa kojima se suočavaju preduzetnici i vlasnici malih i srednjih preduzeća u našoj zemlji. Konačno, u četvrtom delu istražujemo u kojoj meri je prisutna strategijska orijentacija u poslovanju MSPP i ukazujemo na određene specifičnosti ovog procesa u manjim sistemima.

## **KRATKA HRONOLOGIJA PROMENA POSLOVNOG OKRUŽENJA SEKTORA MSPP**

Analizirajući karakteristike poslovnog okruženja u našoj zemlji možemo uočiti da se ono tokom poslednjih tridesetak godina značajno menjalo. Početkom i tokom 90-ih godina prošlog veka uslovi u poslovnom okruženju su bili prilično nepovoljni. Prema određenim procenama 1990. godine u Srbiji je poslovalo oko 20.443 MSP, od čega je 54% bilo locirano u Beogradu (Privredna komora Beograda, 2015, str. 2). Mnoga od ovih preduzeća su poslovala uglavnom u radno intenzivnim delatnostima, odnosno u oblastima koje zahtevaju manja ulaganja i visok koeficijent obrta. Verovatno u tom periodu niko nije mogao ni da nasluti šta će se desiti, tj. da će doći do raspada zemlje (SFRJ), građanskih ratova, sankcija i izolacije, hiperinflacije i niza drugih nepoželjnih faktora za razvoj preduzetništva i malog i srednjeg biznisa.

Tokom teških i mučnih 90-ih godina nije postojala adekvatna vizija razvoja ovog sektora. Saglasno tome nije bilo ni jasno definisanih ciljeva, strategija i politike razvoja. Usled makroekonomske nestabilnosti praćene

izolacijom i ratovima koji su se dešavali u najbližem okruženju mnogi privredni subjekti u Srbiji u tom periodu bili su prinuđeni pre svega da se svakodnevno bore za opstanak. Veliki deo preduzetničke aktivnosti se odvijao u zoni „sive ekonomije”. Rast i razvoj su bili otežani, inovacije i tehnološki napredak onemogućeni spoljnim zidom sankcija. Legalan izvoz bio je gotovo onemogućen, pa su mnogi privrednici bili isključivo orijentisani ka domaćem tržištu, koje je pak limitiranog tržišnog potencijala. Jedno od posebno osetljivih područja poslovanja MSPP u tom periodu je oblast finansiranja. Mnogi privredni subjekti su rešenja za svoje mnogobrojne i nagomilane probleme pokušali da pronađu u permanentnom zaduživanju. Pojedini istraživači su konstatovali kako je *„krajem prošlog veka poslovanje MSP bilo otežano do te mere da je oko 50% preduzeća iz spoljnotrgovinskog, uslužnog i ugostiteljskog sektora prestalo sa radom”* (Filipović, 2003, str. 27).

Nakon ukidanja ekonomskih sankcija početkom novog milenijuma u Srbiji se čine značajni naponi na daljoj afirmaciji sektora MSPP. Počev od 2001. godine se usvajaju brojne sistemske mere za podsticanje razvoja ovog sektora. Mere su usmerene na tri ključna segmenta: 1) formulisanje razvojne politike – kroz različite strategije i niz zakonskih propisa; 2) institucionalna podrška – kroz razvoj poslovnih inkubatora, klastera, tehnoloških centara; 3) finansijska i nefinansijska podrška – na osnovu bespovratnih sredstava, kredita, savetovanja, obuka i dr. Na predlog Ministarstva za privredu i privatizaciju Vlada Republike Srbije je tokom 2003. godine donela Strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva za period od 2003. do 2008. godine. Osnovni cilj strategije je da se na osnovu planske podrške koja je pre svega usmerena ka kreiranju povoljnijeg poslovnog ambijenta, sektor MSPP u Srbiji učini konkurentnijim. U narednom periodu donete su još dve strategije: 1) Strategija konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine; 2) Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine. Strategije su usklađene sa dokumentima koji na nivou EU predstavljaju zvaničan okvir politike razvoja sektora MSP.

I pored činjenice da su mnogi dokumenti ostali samo „mrtvo slovo na papiru”, tj. da planirani ciljevi nisu u potpunosti ostvareni, merama koje su sprovedene u periodu od 2000. do 2008. godine postignut je izvestan napredak u ključnim elementima poslovnog okruženja. Zahvaljujući postignutoj makroekonomskoj stabilnosti, poslovni ambijent u Srbiji postao je pristupačniji za razvoj preduzetništva. Pozitivni trendovi uočeni su i u kretanju osnovnih indikatora poslovanja sektora MSPP. Tako je u 2008. godini (pred izbijanje globalne krize) sektor MSPP ostvario 66,6% ukupnog prometa, učestvovao sa 59,1% u stvaranju bruto dodate vrednosti nefinansijskog sektora, a u ostvarenom profitu učestvovao sa 58,7%. Profitabilnost sektora

MSPP bila je na nivou profitabilnosti nefinansijskog sektora (Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja i dr., 2008, str. 28).

Relativno pozitivni trendovi u razvoju su bili prisutni sve do pojave globalne ekonomske krize krajem prve decenije XXI veka. Pojedini autori su ukazali da je uticaj prvog talasa krize (vezanog za probleme na hipotekarnim tržištima sa sekjuritizovanim hartijama od vrednosti) ostavio veći uticaj na našu zemlju nego čak i na razvijene zemlje (Erić i dr., 2009, str.17). Negativni uticaji krize nisu pogodovali osnivanju novih preduzeća i razvoju preduzetništva. Kao tipičan primer ovih stavova mogu se uzeti dešavanja iz 2011. godine, kada na šest osnovanih preduzeća, čak deset prestaje sa poslovanjem (Ministarstvo finansija i privrede i dr., 2011, str. 20).

Uticaji dva talasa globalne krize su se značajno duže osećali u našoj zemlji nego u mnogim razvijenim zemljama, posebno u okviru EU. Tek u poslednje 3-4 godine možemo konstatovati da je došlo do „otopljanja“ privredne situacije i stvaranja povoljnijeg ekonomskog ambijeta. Međutim, da li je to dovoljno? Da li je poslovno okruženje u našoj zemlji dovoljno atraktivno za podsticanje razvoja preduzetništva i malog i srednjeg biznisa? Na ova pitanja pokušaćemo da pronađemo odgovore u nastavku.

## **STANJE FAKTORA EKSTERNOG OKRUŽENJA KOJI OPREDELJUJU POSLOVANJE MSPP**

Analizom kvaliteta poslovnog okruženja u Srbiji bave se brojne institucije i agencije koje objavljuju različite publikacije i studije. I pored nastojanja da se što realnije prikaže kvalitet poslovnog ambijenta, značajan broj tih studija ima i određene manjkavosti. Nedostaci se mogu uočiti u samoj metodologiji koja se primenjuje u prikupljanju i obradi podataka, ali i u činjenici da ne postoji opšta saglasnost u definisanju poslovnog okruženja, kao ni usaglašenost stavova u pogledu izbora faktora koje je potrebno uzimati u razmatranje. Otuda je moguće naići na pojave da se podaci ne poklapaju ili da stavovi i ocene nisu usaglašene.

Akadska zajednica i stručna javnost kada iznosi svoje stavove o kvalitetu poslovnog okruženja i rezultatima koji su ostvareni u prethodnom periodu uglavnom se poziva na izveštaje dve prestižne međunarodne institucije: 1) Svetske banke (*Doing business*); 2) Svetskog ekonomskog foruma (*The Global Competitiveness Report*).

Prema mišljenju eksperata Svetske banke poslovni ambijent u Srbiji je poslednjih godina značajno unapređen. Od ukupno 190 zemalja koje su obuhvaćene u poslednjem istraživanju Srbija se našla na 43. poziciji, što ukazuje na napredak za četiri mesta u odnosu na prethodnu godinu. Pozitivni trendovi najprisutniji su u sledeća tri indikatora: 1) Izdavanje građevinskih

dozvola; 2) Registracija imovine; 3) Započinjanje biznisa. Negativne tendencije su prisutne u sledećim faktorima: dobijanje kredita, zaštita investitora, plaćanje poreza i dobijanje priključaka za struju (The World Bank, 2017).

Tabela 1. – Kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji

| Indikatori                      | 2017 | 2018 | Trend |
|---------------------------------|------|------|-------|
| Započinjanje biznisa            | 47   | 31   | +     |
| Dobijanje građevinskih dozvola  | 36   | 10   | +     |
| Dobijanje priključaka za struju | 92   | 96   | –     |
| Registracija imovine            | 56   | 57   | –     |
| Dobijanje kredita               | 44   | 55   | –     |
| Zaštita investitora             | 70   | 76   | –     |
| Plaćanje poreza                 | 78   | 82   | –     |
| Međunarodna trgovina            | 23   | 23   |       |
| Izvršenje ugovora               | 61   | 60   | +     |
| Rešavanje nesolventnosti        | 47   | 48   | –     |

Izvor: The World Bank „Doing business 2018”, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

U poređenju sa privredama iz regiona Srbija je bolje pozicionirana u odnosu na Hrvatsku (51. mesto), Bosnu i Hercegovinu (86. mesto), Bugarsku (50. mesto), Mađarsku (48. mesto), Rumuniju (45. mesto), ali ne i u odnosu na Makedoniju (11. mesto), Crnu Goru (42. mesto) i Kosovo koje je rangirano odvojeno od Srbije (40. mesto).

Ukoliko se uzme u obzir činjenica da se u istraživanju koje sprovodi Svetska banka u razmatranje ne uzimaju faktori iz segmenta makroekonomskog okruženja i finansijskog sistema, kao ni faktori kojima se prati rad pojedinih institucija, kvalitet infrastrukture, prisutnost korupcije, kvalitet tržišta rada i druge varijable koje značajno determinišu poslovanje preduzeća, može se konstatovati da *Doing Business* lista ne prikazuje u potpunosti realno stanje privrednog ambijenta u Srbiji. Takođe, zaključci se izvode na osnovu podataka koji se prikupljaju isključivo sa teritorije grada Beograda.

Svetski ekonomski forum kvalitet poslovnog okruženja prikazuje preko Indeksa globalne konkurentnosti. Reč je o kompozitnom indeksu koji se formira kao ponderisan prosek vrednosti dvanaest komponenti koje su prikazane u tabeli 2. Svaki od navedenih stubova predstavlja takođe kompozitni indeks koji se formira kao ponderisani prosek podindikatora. Vrednosti podindikatora dobijaju se iz primarnih i sekundarnih izvora (odnos 70:30). Svi indikatori normiraju se na skali od 1 do 7, pri čemu je 1 najlošija, a 7 najbolja ocena, te se i vrednost podindikatora i stubova konkurentnosti, a i samog Indeksa globalne konkurentnosti kreću u tom rasponu.

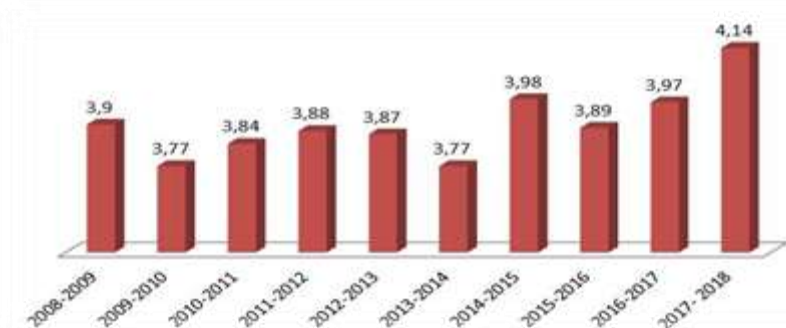
Tabela 2. – Indeks globalne konkurentnosti

| Komponente Indeksa globalne konkurentnosti – stubovi konkurentnost |                                | 2016/2017     |             | 2017/2018     |             |
|--|--------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|  |                                | Rang (do 138) | Ocena (1–7) | Rang (do 137) | Ocena (1–7) |
| Osnovni zahtevi  |                                | 90            | 4,0         | 74            | 4,1         |
| 1  | Institucije                    | 115           | 3,3         | 104           | 4,5         |
| 2  | Infrastruktura                 | 74            | 3,9         | 75            | 4,1         |
| 3  | Makroekonomsko okruženje       | 103           | 4,1         | 72            | 4,6         |
| 4  | Zdravlje i osnovno obrazovanje | 53            | 6,0         | 52            | 6,0         |
| Poboljšanje efikasnosti  |                                | 90            | 3,9         | 82            | 4,0         |
| 5  | Visoko obrazovanje i obuka     | 69            | 4,4         | 59            | 4,6         |
| 6  | Efikasnost tržišta roba        | 121           | 3,8         | 110           | 4,0         |
| 7  | Efikasnost tržišta rada        | 106           | 3,8         | 92            | 4,0         |
| 8  | Razvoj finansijskog tržišta    | 110           | 3,4         | 101           | 3,6         |
| 9  | Tehnološka opremljenost        | 70            | 4,1         | 72            | 4,2         |
| 10   | Veličina tržišta               | 74            | 3,6         | 74            | 3,7         |
| Inovacije  |                                | 120           | 3,1         | 104           | 3,3         |
| 11   | Sofisticiranost poslovanja     | 125           | 3,2         | 110           | 3,5         |
| 12   | Inovacije i sofisticiranost    | 108           | 3,0         | 95            | 3,1         |

Izvor: The Global Competitiveness Report 2017–2018, World Economic Forum, [www.weforum.org/grc](http://www.weforum.org/grc).

Prema Indeksu globalne konkurentnosti, od ukupno 137 država, Srbija se trenutno nalazi na 78. poziciji. Vrednost Indeksa je 4,1. Na osnovu priloženog grafika može se konstatovati da u posledne dve godine vrednost indeksa raste.

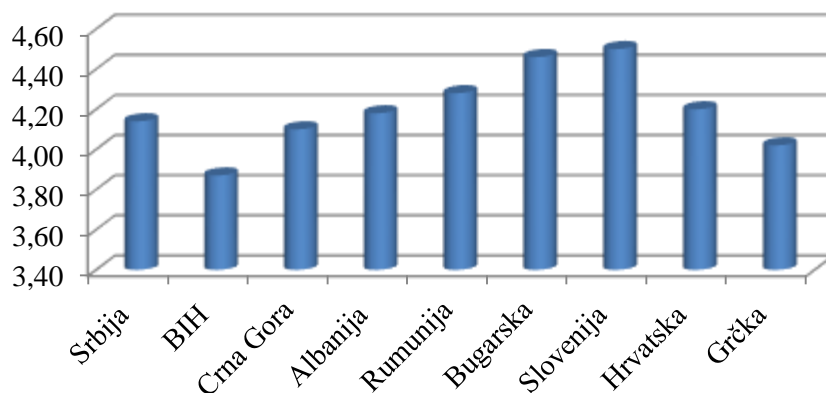
Slika 1. – Vrednost Indeksa globalne konkurentnosti za Srbiju u periodu od 2008. do 2017. godine



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja The Global Competitiveness Report

Ukoliko se posmatraju rezultati koje su ostvarile privrede iz najbližeg okruženja, Srbija se bolje pozicionirala u odnosu na Grčku (87) i Bosnu i Hercegovinu (103). Sa druge strane, bolju poziciju od Srbije ima Slovenija (48), Bugarska (49), Albanija (75), Hrvatska (74), Crna Gora (77). Kao i prethodne godine na prvom mestu prema Indeksu globalne konkurentnosti nalazi se Švajcarska – vrednost indeksa 5,86 (World Economic Forum, 2017).

*Slika 2.* – Vrednost Indeksa globalne konkurentnosti za privrede u najbližem okruženju



*Izvor:* Na osnovu podataka iz izveštaja The Global Competitiveness Report 2017/2018

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma ukazuje da su najproblematičniji faktori za poslovanje u Srbiji: visina poreza, neefikasna državna birokratija, otežan pristup eksternim izvorima finansiranja i korupcija. Pozitivni pomaci ostvareni su u faktorima koji čine makroekonomsko okruženje (72. pozicija), indikatorima kvaliteta zdravstva i osnovnog obrazovanja (52. pozicija) i kvalitetu visokog obrazovanja (59). Sa druge strane, prema određenim pokazateljima u okviru ključnih stubova konkurentnosti Srbija se i dalje nalazi na dnu liste: zaštita intelektualne svojine (116), nezavisnost sudstva (118), efikasnost pravnog okvira (119), zaštita interesa manjinskih akcionara (132), organizovani kriminal (107), efikasnost antimonopolske politike (114), profesionalno upravljanje (128), pristupačnost finansijskih usluga (116), tehnološki razvoj na nivou preduzeća (117), kapacitet za inovacije (117), ulaganje u istraživanje i razvoj na nivou kompanije (107) i dr.

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma ocenjuje konkurentnost privrede na osnovu velikog broja faktora, što analizu čini realnijom i sveobuhvatnijom. Međutim i ova analiza ima određenih nedostataka koji se prevashodno odnose na metodologiju prikupljanja i obrade podataka. Za takozvane „čvrste” (hard) podindikatore (makroekonomski pokazatelji, budžetski deficit, stope poreza,

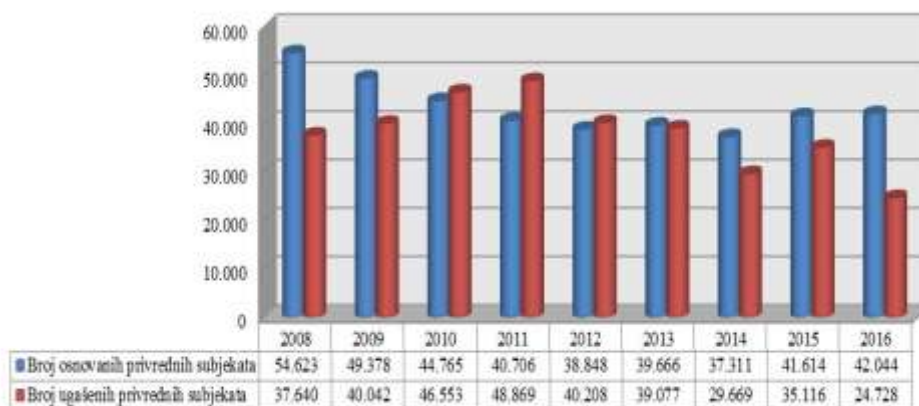


visina budžetskog deficit i dr.) koriste se podaci iz međunarodno uporedivih baza MMF-a, Ujedinjenih nacija, Svetske banke i slično. Primarni podaci se dobijaju na osnovu standardizovanih anketa koje popunjavaju menadžeri preduzeća. Uzimajući u obzir sklonost menadžera ka precenjivanju ili potcenjivanju poslovnih performansi, otvara se pitanje objektivnosti dobijenih rezultata.

Da je došlo do određenog napretka u pojedinim faktorima poslovnog okruženja ukazuju i istraživanja koja godinama unazad sprovodi Američka agencija za međunarodni razvoj (*United States Agency for International Development – USAID*). Prema rezultatima istraživanja ove institucije u periodu od 2011. do 2016. godine poslovni ambijent u Srbiji je unapređen, posebno u segmentu inspeksijskog nadzora, izdavanja građevinskih dozvola i percepcije korupcije (USAID, 2017, str. 2). Istraživanja takođe ukazuju i na činjenicu da je najveći problem sa kojim se susreću preduzeća u Srbiji nedostupnost eksternih izvora finansiranja. Pored navedenog problema, ispitanici ističu i druge: neporeski nameti, razne takse i naknade, poreska administracija, siva ekonomija.

Na osnovu prikazanih rezultata može se konstatovati da su u prethodnom periodu postignuti određeni rezultati u domenu unapređenja kvaliteta poslovnog okruženja. Navedeno potvrđuje i činjenica da je poslednjih godina značajno povećan broj novoosnovanih preduzeća, kao i stopa opstanka preduzeća na tržištu.

*Slika 3. – Broj osnovanih i ugašenih preduzeća u periodu od 2008. do 2016. godine*



*Izvor: Na osnovu podataka iz Izveštaja o MSPP za 2008, 2013, 2016. godinu*

Pozitivne promene u oblasti izdavanja građevinskih dozvola, inspeksijskog nadzora i opšteg upravnog postupka unapredile su regulatorni okvir i delimično olakšale poslovanje preduzeća u Srbiji, ali navedeni rezultati

nisu dovoljni za efektivno i efikasno funkcionisanje sektora MSPP. Pored pozitivnih tendencija koje su postignute u pojedinim segmentima okruženja, postoje oblasti koje su u potpunosti zanemarene. U Srbiji preduzeća se i dalje suočavaju sa brojnim problemima, uključujući: otežan pristup eksternim izvorima finansiranja, nepredvidivost poslovnog okruženja, visoka parafiskalna opterećenja (European Commission, 2016). Takođe, poverenje u državu, banke i druge institucije koje su formirane upravo sa razlogom da podstaknu i pomognu razvoj preduzetništva na izuzetno su niskom nivou (Privredna komora Srbije, str. 27). Preduzetnici – početnici, kada planiraju da započnu poslovanje, savet i pomoć uglavnom ne traže od države i njenih institucija, već od prijatelja i porodice.

Otežan pristup eksternim izvorima finansiranja svakako je jedan od najčešćih i najizraženijih problema sa kojim se susreću MSPP u Srbiji. Za obezbeđivanje finansijskih sredstava preduzeća mogu koristiti eksterne, interne izvore i njihovu kombinaciju. Interni izvori finansiranja podrazumevaju sopstvena novčana sredstva, sredstva od neraspoređene dobiti i sredstva od prodaje imovine. Eksterni izvori finansiranja mogu biti formalni (kreditni komercijalnih banaka i drugih institucija, mikrokreditiranje, lizing) i neformalni – sredstva prikupljena od porodice, prijatelja i bogatih pojedinaca – tzv. poslovnih anđela (Erić i dr., 2012, str. 42). U Srbiji je zastupljena praksa da MSPP svoje poslovanje uglavnom finansiraju iz sopstvenih sredstava. Ukoliko se i koriste pozajmice to su najčešće bankarski krediti, zatim dozvoljena prekoračenja i pozajmice od prijatelja.

## **IDENTIFIKOVANJE NAJVAŽNIJIH INTERNIH PROBLEMA U POSLOVANJU MSPP**

Pored uticaja faktora iz eksternog okruženja, uspeh ili neuspeh bilo koje privredne organizacije na tržištu je determinisan i stanjem faktora u njoj samoj, tj. njenom internom okruženju. Analiza internih faktora obuhvata sagledavanje resursa, (materijalnih, finansijskih, tehničkih, ljudskih) kompetencija i relacija (odnosa) koje jedno preduzeće poseduje. Sastavni deo analize internog okruženja predstavlja i ocena parametara organizacionog dizajna, tj. organizacione strukture, organizacione kulture, nivoa centralizacije, tj. decentralizacije, načina donošenja odluka i slično. Kao rezultat ove analize identifikuju se jake i slabe strane organizacije, koje se kasnije koriste za stvaranje distinktivnih kompetentnosti i kreiranje održivih konkurentskih prednosti.

Sprovođenje internih istraživanja sektora MSPP nije ni malo jednostavno, pošto je reč o vrlo heterogenom sektoru gde vlasnici ili preduzetnici često nemaju dovoljno vremena za popunjavanje upitnika. Ipak,

postoji određeni broj istraživanja sprovedenih sa ciljem da se identifikuju osnovni problemi interne prirode sa kojima se suočavaju preduzeća u Srbiji. Kao najveći problemi obično se ističu: nedostatak finansijskih sredstava, otežana naplata potraživanja, zastarela oprema, nedostatak obrtnih sredstava i slično (Nacionalna agencija za regionalni razvoj i dr., 2013, str.16). Posebna grupa problema se može identifikovati i u segment upravljanja ljudskim resursima (Lazarević i dr., 2015, str. 466), nedostatku znanja i veština upravljanja novčanim tokovima, kao i u nedostatku poslovnog planiranja i strateškog razmišljanja (Privredna komora Beograda, 2015, str. 9). Prema određenim analizama MSPP u Srbiji nisu dovoljno marketinški orijentisana, ne ulažu dovoljno u istraživanje i razvoj i ne poseduju potencijale za inovativne poduhvate (World Economic Forum, 2015).

U savremenim uslovima poslovanja fizički i finansijski resursi sve više gube na značaju, a ključnu ulogu u kreiranju konkurentske prednosti preuzimaju ljudski resursi. Oni podrazumevaju ukupnost intelektualne, psihičke, fizičke i socijalne energije koja može da se razvije u ostvarivanju ciljeva preduzeća (Pržulj, 2007, str. 16). Reč je o resursima koji svojim organizacijama mogu da obezbede snagu u postizanju distinktivnih kompetentnosti i konkurentsku prednost. Da bi to uspeali oni moraju biti jedinstveni i kao takve svaka organizacija mora da ih čuva da ne bi bili preuzeti ili zamenjeni od strane konkurencije (Torrington i dr., 2004, str. 41). Uz pretpostavku da preduzeća koriste strategijski pristup u njihovom planiranju, razvoju, motivaciji i nagrađivanju, ljudski potencijali mogu postati ključni izvori konkurentske prednosti.

U stručnoj literaturi prisutno je zapažanje da se u malim preduzećima upravo u menadžmentu ljudskih resurusa mogu prepoznati određeni nedostaci. Manje organizacije u odnosu na veće sisteme, raspolažu sa užim spektrom strategijskih alternativa u domenu upravljanja ljudskim potencijalima (Coulter, 2010, str. 319). Značajan broj aktivnosti koje imaju strateški značaj (obezbeđenje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, razvoj, nagrađivanje, motivisanje i dr.) u ovim organizacijama dešava se stihijski i bez jasno definisanih ciljeva, što za posledicu može imati nedostatak potrebnih znanja i veština, nisku motivaciju i visok nivo fluktuacije zaposlenih.

U manjim preduzećima prisutna je prosta (jednostavna) organizaciona struktura koju karakteriše odsustvo jasne podele rada i specijalizacije, niska formalizacija i standardizacija, neformalna komunikacija, tj. princip gde „svi rade sve”. Reč je ipak o fleksibilnoj organizacionoj strukturi koja ima potrebu za zaposlenima čiji stručni profil nije jasno definisan, koji mogu da rade više poslova i brzo i lako se prebacuju sa jedne aktivnosti na drugu – fleksibilnost i mobilnost (Hanić i dr., 2016, str. 237).

Pri sprovođenju aktivnosti regrutovanja, selekcije i razvoja ljudskih resurusa obično se koriste standardne metode koje ne zahtevaju visoke troškove

i koje se mogu direktno kontrolisati od strane vlasnika (menadžera) preduzeća (Cardon i dr. 2004, str. 295). Prisutna je i praksa zapošljavanja srodnika i poznanika u koje vlasnici imaju poverenje. S obzirom na činjenicu da se lojalnost često pojavljuje kao osnovni kriterijum za zapošljavanje, isključuje se i mogućnost angažovanja radnika sa najboljim kvalifikacijama ili radnim iskustvom. Obuke zaposlenih se uglavnom sprovode po inerciji i bez jasnog sagledavanja efekata na radni učinak, što ukazuje i na određene neracionalnosti u trošenju ograničenih sredstava sa kojima raspolažu preduzeća (Privredna komora Srbije, 2012). Često izostaje i efikasan sistem ocenjivanja radne uspešnosti, kao i adekvatan sistem nagrađivanja zaposlenih. Usled činjenice da ne postoji mogućnost za razvoj karijere i napredovanje, motivacija zaposlenih može biti na izuzetno niskom nivou.

Generalno u MSPP je prisutna orijentacija ka radnim zadacima, kontroli učinaka i produktivnosti. Uloga ljudskih potencijala se često zanemaruje i nije dovoljno zastupljena praksa investiranja u razvoj ljudi, znanje i inovacije. U cilju unapređenja konkurentne sposobnosti, ljudski kapital u MSPP mora biti prepoznat kao potencijal koji je neophodno u kontinuitetu razvijati i negovati. Adekvatnim planiranjem i realizacijom aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno kreiranjem kvalitetnih radnih uslova u kojima preovladava visoka motivisanost i posvećenost poslu, stvaraju se uslovi za postizanje visokog radnog učinka, rast efektivnosti i efikasnosti.

U određenim istraživanjima koja su sprovedena uglavnom od strane marketinških agencija ističe se i činjenica da MSPP u Srbiji nisu dovoljno marketinški orijentisana. U manjim organizacijama uglavnom ne postoji praksa formiranja odeljenja zaduženog za aktivnosti marketinga, često ni pojedinac koji je specijalizovan za ovu oblast (Lazarević – Moravčević, 2013, str. 213). Ključnu ulogu u planiranju i obavljanju aktivnosti marketinga ima vlasnik preduzeća. Manje organizacije retko koriste usluge marketinških agencija, ne sprovode formalna istraživanja tržišta i ne koriste sve pogodnosti internet marketinga. Ilustracije radi, kada je jedan od autora ovoga teksta u jednom srednjem preduzeću postavio pitanje „ko se ovde bavi marketingom” odgovor je bio „generalni direktor i grafički dizajner”.

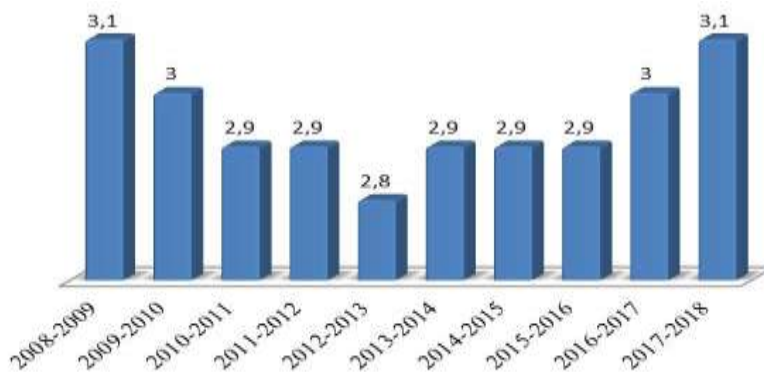
Ukoliko se pođe od navedenih stavova postavlja se pitanje na koji način manja preduzeća bez marketinške orijentacije opstaju, rastu i razvijaju se. U iznalaženju adekvatnog odgovora autori rada polaze od činjenice da manje organizacije nisu umanjene kopije velikih sistema, pa se iz tog razloga ni aktivnosti koje imaju strateški značaj, poput aktivnosti marketinga, ne mogu odvijati na način koji je prihvatljiv za velika preduzeća. Vlasnici malih preduzeća ne oslanjaju se previše na marketing teoriju, već aktivnosti marketinga prilagođavaju potrebama preduzeća. Za njih formalno istraživanje nema veliku vrednost. Više su usmereni na prikupljanje informacija neformalnim metodama, posebno putem mreža kontakata (Collinson i dr.,

2001, str. 765). Za manje organizacije prikladniji je savremeni pristup marketingu, odnosno *marketing odnosa*. Reč je o pristupu koji naglašava značaj i ulogu uspostavljanja, održavanja i jačanja dugoročnih odnosa sa potrošačima i ostalim stejkholderima na tržištu. *Krajnji rezultat marketing odnosa je izgradnja jedinstvene marketing imovine – marketing mreže. Marketing mreža se sastoji od kompanije i njenih stejkholdera (kupaca, dobavljača distributera, maloprodavaca, agencija, univerziteta i dr.) sa kojim je ona ostvarila obostrano profitabilne poslovne odnose* (Kotler, 2006, str.18).

Stav da je tradicionalni marketing više okrenut ka velikim preduzećima ima i Levinson. On promovise pristup – gerila marketing, odnosno smatra da se odnos između malih preduzeća i okruženja uspostavlja na osnovu brzih, dinamičnih i nekonvencionalnih metoda komunikacije i ne završava se činom prodaje već se nastavlja na osnovu održavanja dijaloga u cilju oslušivanja utisaka i zapažanja potrošača. Nove metode komunikacije koje podrazumevaju primenu savremene tehnologije omogućavaju da se uz minimalna ulaganja ostvare visoki poslovni rezultati (Levinson, 2009, str. 14). Ključni elementi gerila marketinga su: efekat iznenađenja, efekat rasprostranjenosti i efekat niskih troškova (Hutter, 2011).

Kada se govori o osnovnim karakteristikama MSPP ističe se činjenica da su ova preduzeća u odnosu na velike sisteme više usmerena ka inovacijama. Zapravo u stručnoj literaturi je prisutno mišljenje da je inovativna organizacija obrnuto proporcionalna ekonomiji obima. To bi značilo da što je kompanija veća, procentualno je manje inovativnih rešenja. Sa druge strane, pojedini autori ne prepoznaju korelaciju između intenziteta inovacije i veličine preduzeća. Draker smatra da „veličina” nije sama po sebi prepreka za preduzetništvo i inovacije, već je to način operativnog vođenja i funkcionisanja preduzeća (Draker, 2003, str. 116). On zapravo smatra da se preduzetništvo i inovacije mogu razvijati u svakom preduzeću, bez obzira na njegovu veličinu i vrstu.

Slika 4. – Vrednost indeksa inovativnosti (1–7)



Izvor: Na osnovu podataka iz izveštaja The Global Competitiveness Report

Usled permanentnog nedostatka finansijskih sredstava, znanja i veština, nedovoljne informisanosti, preduzeća u Srbiji nisu dovoljno usmerena ka inovacijama. Prema poslednjem istraživanju Svetskog ekonomskog foruma, vrednost Indeksa inovativnosti je 3,1 (maksimalna vrednost – 7). Indeks inovativnosti nema tendenciju konstantnog rasta i trenutno se nalazi na nivou koji je postignut 2008. godine.

## **STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POSLOVANJA MSPP**

Polazeći od osnovnih karakteristika savremenog poslovnog okruženja, posebno eksternog u kome dominira dinamičnost, promenljivost mnogih faktora i složenost, evidentno je da strategijska orijentacija postaje potreba za svakog učesnika privrednog života. Bez obzira na veličinu, pravnu formu, vlasničku strukturu ili oblast delatnosti, uvažavanje osnovnih postulata strategijskog razmišljanja i delovanja postaje preduslov opstanka, a zatim i rasta i razvoja svakog preduzeća. Strategijska orijentacija omogućava organizaciji da uskladi svoje interne snage sa šansama iz okruženja, da minimizira negativne uticaje iz poslovnog ambijenta i da unapredi sposobnost prilagođavanja novim zahtevima poslovanja.

Bez obzira na koji način se pristupa definisanju strategijskog upravljanja njegova suština je uvek ista. Reč je savremenom pristupu menadžmentu koji podrazumeva kontinuirane i interaktivne procese putem kojih se planira i usmerava poslovna aktivnost preduzeća u skladu sa zahtevima eksternog i mogućnostima internog okruženja. Na njegovu afirmaciju kao neophodnost pristupa upravljanju su uticale presudno dve grupe faktora: „ 1) *Sve veća i brojnija iskušenja iz okruženja, koja su donosila viši nivo konkurentske borbe i opšte neizvesnosti;* 2) *Razvoj i usavršavanje metoda i tehnika procesa menadžmenta* (Erić i dr., 2007, str. 14).

„*Shvatanje da je strategijski menadžment relevantan samo za velika preduzeća je pogrešno*“ (Milisavljević, 2017, str. 361). Slično kao i veliki sistemi, manje organizacije se bore za tržišni prostor i u uslovima intenzivne konkurentske borbe pokušavaju da ostvare konkurentsku prednost. Vlasnici malih preduzeća donose brojne odluke strategijskog karaktera. Oni kreiraju viziju i misiju, sprovode analizu eksternog i internog okruženja, identifikuju kritične faktore uspeha, analiziraju konkurenciju, definišu ciljeve i sl. U cilju što efikasnijeg investiranja i iskorišćavanja potencijalnih mogućnosti vlasnik (menadžer) formuliše strateške opcije, prevodi ih u strateške planove i sprovodi evaluaciju.

Proces strategijskog menadžmenta u malim organizacijama ne može biti istovetan procesu koji se dešava u velikim sistemima. Razlike se mogu uočiti

u svim segmentima strategijskog upravljanja, počev od strategijske analize (koja je manje kompleksna posebno u segmentu interne analize), preko definisanja osnovnih strategijskih pravca delovanja, do izbora strategija za kreiranje konkurentske prednosti i njihove implementacije.

Ključno pitanje za menadžere je definisanje strategije na nivou preduzeća. Reč je planskoj odluci kojom se određuju pravci, metodi i instrumenti za realizaciju definisanih ciljeva. Generalo postoje tri osnovna korporativna strateška pravca: unapređenje poslovanja organizacije, zadržavanje sadašnjeg položaja i sprečavanje daljeg pada organizacije (Coulter, 2010, str. 247). Navedene strategije mogu primenjivati i manja preduzeća, uz konstataciju da postoje određena ograničenja u izboru određenih strateških opcija. Realno je očekivati da će vlasnici manjih preduzeća, ukoliko poseduju ambiciju za rastom i razvojem poslovanja, pre izabrati koncentraciju kao stratešku opciju u odnosu na druge mogućnosti poput vertikalne i horizontalne integracije ili diversifikacije. Opcije koncentracije su: penetracija tržišta, razvoj proizvoda i razvoj tržišta.

Strategija rasta penetracija (u smislu povećanja prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu) je najmanje rizična opcija za MSPP. Međutim, velika dilema je da li ona imaju snage za to i da li domaće tržište pruža mogućnost za dalji rast. Naime, rast prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu može se sprovesti samo na osnovu povećanja stope korišćenja postojećih proizvoda, privlačenjem potrošača konkurenata ili privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod (Kotler, 2006, str. 48). U uslovima ograničenog tržišnog potencijala koji postoji u našoj zemlji, ova strategijska opcija je definitivno limitirana. U određenom momentu, kada se istroše mogućnosti penetracije tržišta, MSPP se mogu opredeliti za strategijske opcije razvoja proizvoda ili razvoja tržišta.

Razvoj proizvoda predstavlja strateško rešenje koje se može odnositi na manje modifikacije proizvoda/usluge, ali i na značajna poboljšanja ili proširenja proizvodnog programa. Ova opcija je uglavnom adekvatno rešenje za preduzeća koja u istraživanju i razvoju poseduju određene ključne kompetencije. Razvoj tržišta podrazumeva prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima, odnosno tržišnim segmentima. Primena navedene strategijske opcije obično podrazumeva regionalnu i nacionalnu ekspanziju, ali i ulazak preduzeća na inostrana tržišta. Takođe, ukoliko su vlasnici/menadžeri zadovoljni trenutnim načinom poslovanja i smatraju da ostvaren nivo predstavlja uspeh, izabrani pravac može biti i strategija stabilnosti (Coulter, 2010, str. 266).

Za većinu manjih preduzeća ograničenja postoje i u izboru strategije konkurentnosti. Na temu sticanja konkurentske prednosti napisani su brojni radovi, sprovedena opsežna istraživanja i ponuđena različita rešenja. Iz mnoštva različitih pristupa izdvaja se gledište najuticajnijeg autora u oblasti

strateškog menadžmenta – M. Portera (*Michael Porter*). Naime, on smatra da konkurentna prednost nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce. Ta vrednost može da se javi u vidu nižih cena od konkurentskih za podjednake koristi ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cenu (Porter, 2007, str. 31). Kada govori o izvorima konkurentne prednosti Porter ističe da se ona može graditi na osnovu troškova ili diferencijacije, tj. primenom tri generičke strategije konkurentnosti: 1) Strategije opšteg vođstva u troškovima; 2) Strategije diferencijacije; 3) Strategije fokusa (Porter, 2004, str. 45). Budući da se navedene strategije temelje na različitim izvorima konkurentne prednosti, kao i da razlike postoje u veličini tržišta na kojima se želi postići konkurentsko preimućstvo, jasno je da svaka od njih odgovara posebnim tržišnim uslovima, ali i mogućnostima preduzeća.

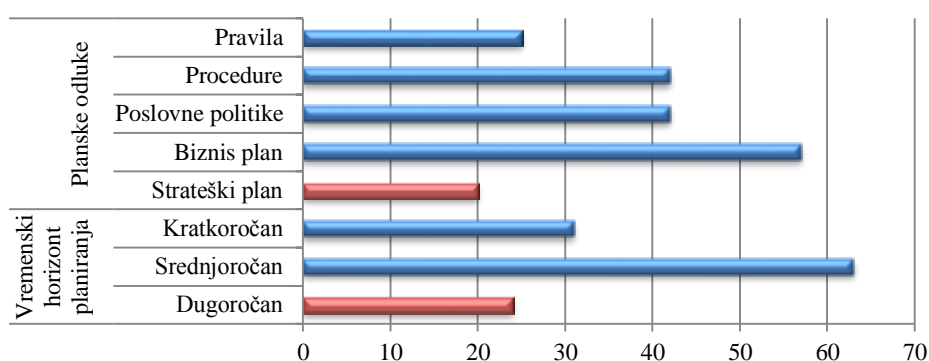
I pored činjenice da se strategije nazivaju „generičkim”, sa namerom da se ukaže na mogućnost njihove primene u svim organizacijama bez obzira na veličinu ili vrstu delatnosti kojom se bave, javlja se dilema da li su navedena strateška rešenja adekvatan izbor i za MSPP. Ova dilema postaje još složenija ukoliko se u obzir uzme činjenica da se danas sve više kombinuju oba izvora konkurentskih prednosti – i niži troškovi (kroz masovnu proizvodnju i striktnu kontrolu troškova) i diferenciranost. Činjenica je da u našoj zemlji gotovo niti jedno veliko preduzeće nije u stanju da sledi takav trend, a za mala i srednja preduzeća i preduzetnike takva opredeljenja su prilično nedostupna.

Praksa je dokazala da navedene generičke strategije ne daju podjednako dobre rezultate u slučaju MSPP. Strategija opšteg vođstva u troškovima može biti efektivno rešenje samo u situacijama kada je reč o delatnostima koje su u fazi nastanka, odnosno kada su proizvod i ekonomija obima u razvoju. Navedena strateška opcija u drugim situacijama nije prikladno rešenje za manja preduzeća, posebno usled činjenice da počiva na efektima ekonomije obima. Slično je i sa primenom strategije diferencijacije. I pored činjenice da se za strategiju diferencijacije smatra da veličina preduzeća nema ulogu ključnog faktora uspeha, usled permanentnog nedostatka resursa manja preduzeća ne mogu postići zadovoljavajuće rezultate na nivou celog tržišta, primenom ove strateške opcije. Diferencijacija se često povezuje i sa jakim brendovskim identitetom, a uspostavljanje brenda se smatra skupim usled visokih troškova promocije i oglašavanja (Dess i dr., 2007, str. 499). Sa druge strane, MSPP mogu uspešno koristiti troškove ili diferencijaciju kao izvore konkurentne prednosti, ali pod uslovom da se orijentišu ka određenim segmentima, odnosno delovima tržišta koja nisu osvojena od strane konkurenata. Zapravo, najvećem broju malih preduzeća odgovara strategija usredsređenosti na jedan tržišni segment čije su potrebe dobro poznate i gde postoji kompetentnost da se one uspešno zadovolje (Milisavljević, 2017, str. 366).



U stručnoj literaturi se često ističe stav da menadžeri/vlasnici malih preduzeća ne razumeju prednosti strateške orijentacije i ne poseduju znanja o tehnikama strategijskog menadžmenta. Opterećeni operativnim i dnevnim dešavanjima ne pronalaze vreme za strategijsko planiranje (Farhad i dr., 2003, str. 10). Postoje i određena istraživanja koja navode na zaključke da menadžeri u Srbiji izbegavaju da planiraju na dugi rok, i da su uglavnom usmereni ka srednjoročnom ili kratkoročnom planiranju, što se može videti iz sledeće tabele, gde su sagledane osnovne karakteristike planiranja u ovom tipu privrednih organizacija.

Slika 5. – Karakteristike planiranja u MSPP u Srbiji



Izvor: Lazarević – Moravčević, Stevanović, S., Belopavlović, G. (2014) *Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia*, Ekonomske analize, IEN, Beograd, str. 106.

Nedostatak vremena za planiranje navodi se kao jedan od ključnih problema sa kojim se susreću vlasnici/ menadžeri MSP. U savremenim uslovima poslovanja vreme postaje jedinstven resurs, odnosno resurs koji se ne može kupiti, unajmiti ili na neki drugi način nabaviti (Draker, 2003, str. 259). U stručnoj literaturi prisutno je i mišljenje da efikasno trošenje vremena podrazumeva da menadžeri 60% vremena posvećuju planiranju i razvoju, 25% sprovođenju aktuelnih poslova i 15% aktivnostima koje imaju rutinski karakter (Avlijaš, 2008, str. 165). Ukoliko se uzme u obzir činjenica da vlasnik malog preduzeća nije samo donosilac odluka, već preuzima na sebe veliki broj aktivnosti i obaveza, postavlja se pitanje da li predložen plan efikasnog trošenja vremena može biti primenjen i u malim preduzećima.

Problem nedostatka vremena za strategijsko planiranje može se rešiti angažovanjem profesionalnih menadžera, delegiranjem autoriteta, ali i višim nivoom standardizacije i formalizacije. Delegiranjem autoriteta, odlučivanje u određenim oblastima poslovanja vlasnik prepušta menadžerima – specialistima, na osnovu čega se oslobađa aktivnosti koje imaju operativni

karakter, a pažnju usmerava na pitanja koja su od strateškog značaja. Takođe, formalizacija i standardizacija, odnosno uvođenje u praksu određenih pravila, propisa i procedura, može biti dobro rešenje, sve dok utiče na rast efikasnosti, ali ne ugrožava kreativnost i fleksibilnost preduzeća (Lazarević i dr., 2014, str. 106).

## ZAKLJUČAK

I pored značajnih napora koji se čine i određenih mera koje su sprovedene u prethodnom periodu, mišljenja smo da još uvek nisu u potpunosti stvoreni uslovi za zdrav i održiv razvoj sektora MSPP. Kvalitet poslovnog okruženja se popravio u odnosu na pre dve decenije, ali se ne može oceniti kao zadovoljavajući, posebno imajući u vidu trendove u svetu, EU, pa i neposrednom okruženju. Celokupnu privredu Srbije i dalje karakteriše usporen oporavak od uticaja svetske ekonomske krize sa relativno niskim stopama rasta.

Više eminentnih institucija i istraživanja ukazuju na činjenicu da privredni ambijent u Srbiji nije dovoljno stimulativan za razvoj sektora MSPP. I pored određenih pozitivnih pomaka koji su postignuti merama ekonomske politike, posebno u segmentu makroekonomske stabilnosti, infrastrukture i pravne regulative, značajan broj faktora iz eksternog okruženja i dalje ometa poslovanje preduzeća i onemogućava efikasno korišćenje potencijala sa kojima raspolaže sektor MSPP. Preduzeća u Srbiji suočavaju se i sa brojnim problemima interne prirode – nedostatkom finansijskih sredstava i ljudskih potencijala, zastarelom opremom, slabostima u segmentu inovativne aktivnosti, marketinške orijentacije i strateškog planiranja.

Uvažavajući negativne uticaje iz eksternog i internog okruženja, autori rada su mišljenja da je u cilju unapređenja kvaliteta poslovnog okruženja merama ekonomske politike potrebno delovati u više pravaca:

- Fokus je neophodno staviti na uvođenje novih mehanizama finansijske podrške sa ciljem da se finansijska sredstva učine dostupnim MSPP. Kako bi se eliminisali uočeni problemi u narednom periodu potrebno je razviti alternativne i promovisati nebankarske izvore finansiranja. Takođe, određenim merama država bi trebalo da podstiče bankarski sektor da učini svoje proizvode pristupačnijim za manja preduzeća. Neophodno je stvoriti i uslove za osnivanje privatnih investicionih fondova, korišćenje donatorske pomoći u vidu mikrokreditnih linija, finansiranje kroz investicije „poslovnih anđela”, lizing, itd.
- Sledeći pravac je reforma poreskog sistema, u smislu smanjenja broja nameta, poreskih stopa, proširenja poreske osnovice,

osavremenjavanja poreske administracije i davanja određenih poreskih olakšica. Reformom poreskog sistema uticalo bi se na smanjenje sive ekonomije i rast stranih investicija.

- Potrebno je uvesti nove mehanizme nefinansijske podrške. Nefinansijska podrška prevashodno mora biti usmerena ka unapređenju znanja i veština menadžera, kao i podsticanju saradnje između naučnih institucija i preduzeća. Inovativne sposobnosti preduzeća moguće je unaprediti i podsticanjem procesa inkubacije, kao i intenzivnijim formiranjem klastera.

Autori rada ističu da je strategijska orijentacija jedino rešenje za brojne interne probleme i slabosti organizacija malog i srednjeg biznisa. Pored toga, primena koncepta strategijskog menadžmenta je i jedini način da se izbegnu ili ublaže dejstva negativnih uticaja iz eksterne sredine. Bez adekvatnog strategijskog planiranja i delovanja, uticaj faktora eksternog okruženja koje u našim uslovima još uvek ima obeležja „tranzitornog” biće mnogo jače izražen. Sa druge strane, bez strategijskog opredeljenja neće moći da se koriste jake strane i eliminišu broje slabosti sa kojima se suočava sektor MSPP.

## SUMMARY

### THE IMPACT OF BUSINESS ENVIRONMENT ON THE PERFORMANCE OF THE SME SECTOR IN SERBIA

The paper analyzes the quality of the business environment in Serbia and its impact on business performance of small and medium enterprises and entrepreneurs – SME. The aim of this paper is to identify critical factors from the external environment which have a crucial influence on the operations of SME and to explore influence of the development of this sector on Serbian economy. The paper also analyzes internal factors (strengths and weaknesses) faced by companies in Serbia. Taking into account, the effect of the identified exogenous and endogenous factors on the company's business, the authors propose some solutions for the improvement of the SME sector. Key elements of the model are based on adequate and proper diagnosis of the problem, respecting the elements of strategic thinking and quality implementation of defined strategic decisions.

*Key words:* business environment, SME, internal weaknesses, competitive advantage, strategic orientation, strategic management.

**LITERATURA**

1. Avlijaš, R. (2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Singidunum, Beograd.
2. Cardon, M. S., Stevens, C. E. (2004), *Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?*, Human Resource Management Review, No. 14 (2), p. 295–323.
3. Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd.
4. Collinson, E., Shaw, E. (2001), *Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice*, Management Decision, Vol. 39, No. 4, p. 761–766.
5. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner A. (2007), *Strategijski menadžment – teorija i slučajevi*, Data status, Beograd.
6. Draker, P. (2003), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad.
7. Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N., Jakšić, B. (2012), *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Privredna komora Srbije, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
8. Erić, D., Zdravković, A. Nikolić D. (2009), *Influence of World Crisis on Western Balkans Countries – Undertaken Measures and Expected Effects*, Chapter 3 u „*Financial System Integration Of Balkan Countries In The European Financial System: Impact Of Global Financial Crisis*”, University of Nice – Sophia Antipolis and Institute of Economic Sciences, Nice, str. 17–34.
9. Erić, D., Stošić, I., Brnjas, Z. (2007), *Strategijski menadžment u agrobiznisu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
10. European Commission, *Serbia Report 2016 –*  
[https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/sites/near/files/pdf/key\\_documents/2016/20161109\\_report\\_serbia.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/sites/near/files/pdf/key_documents/2016/20161109_report_serbia.pdf).
11. Farhad, A., Karami, A. (2003), *Strategic Management in SME*, Thomson Learning
12. Filipović, S. (2003), *Ograničavajući faktori razvoja MSP u Srbiji*, Industrija 3–4, Beograd, str. 25–36.
13. Hanić, A., Pržulj, Ž., Lazarević-Moravčević, M. (2016), *Characteristics of human resource management in SMEs in Serbia*, European Center of Science Education and Research, El. časopis – European journal of economics and business studies, str. 237–246.
14. Hutter, K., Hoffmann, S. (2011), *Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research*, Asian Journal of Marketing, 1–16,  
<http://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/ajm/000/28161-28161.pdf>

15. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva (2008), *Izveštaj o MSPP za 2008. godinu*, Beograd.
16. Ministarstvo finansija i privrede, Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, Nacionalna agencija za regionalni razvoj (2011), *Izveštaj o MSPP za 2011. godinu*, Beograd.
17. Nacionalna agencija za regionalni razvoj (2013), *Istraživanje o stanju, potrebama i problemima MSPP u Srbiji*, Beograd, <http://www.komoraks.co.rs>.
18. Kotler, P., Keller, K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
19. Lazarević – Moravčević, Stevanović, S., Belopavlović, G. (2014), *Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia*, Ekonomske analize, Institut ekonomskih nauka, Beograd, v. 47, n. 3–4, str. 104–117.
20. Lazarević–Moravčević, M. (2013), *Faktori i pristupi u kreiranju konkurentskih strategija MSP u Srbiji*, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 213.
21. Levinson, J. C. (2009), *Gerila Marketing – jednostavne i jeftine strategije za ostvarivanje velikog profita od vašeg malog biznisa*, Beograd, IPS Media.
22. Milisavljević, M. (2017), *Strategijski menadžment-analiza, izbor i promena*, Data Status, Beograd.
23. Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost – ostvarenje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad.
24. Porter, M. (2004), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, p. 45.
25. Pržulj, Ž. (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Beograd.
26. Privredna komora Beograda (2015), *Razvoj malih i srednjih preduzeća 1990–2015. godina*, <http://www.kombeg.org.rs>
27. Privredna komora Srbije (2016), *Analiza rezultata istraživanja o potrebama potencijalnih i postojećih preduzetnika u Republici Srbiji*, Beograd, <http://www.pks.rs/>
28. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr).
29. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
30. The World Bank, *Doing business 2018*, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
31. Williams, C. (2010), *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd.
32. USAID – Američka agencija za međunarodni razvoj (2017), *Anketa 1000 preduzeća – preduzeća u Srbiji*, <http://www.bep.rs/>.

Ovaj rad je primljen **07.05.2018.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **18.06.2018.** godine.